

## Inhaltsverzeichnis

0	Abbildungsverzeichnis.....	4
1	Einleitung.....	5
2	Professionalisierung der Sozialen Arbeit .....	9
2.1	Merkmale von Profession in Abgrenzung zum Beruf.....	10
2.2	Definition, Ziele und Methoden von Professionalisierung.....	12
2.3	Aktueller Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit.....	13
2.4	Möglicher Beitrag von QM an der Professionalisierung Sozialer Arbeit.....	15
2.4.1	Qualitätsbegriff.....	15
2.4.2	Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.....	17
3	Entwicklung von Effektivitätskriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement.....	20
3.1	Begriffsklärung Effektivität.....	20
3.1.1	Effektivität in der Sozialen Arbeit.....	21
3.1.2	Ziele von Sozialer Arbeit.....	21
3.1.3	Zielerreichung / Generierung von Effektivitätskriterien Sozialer Arbeit.....	23
3.1.4	Kriterien für Effektivität in der Sozialen Arbeit.....	29
3.2	Ableitung von Effektivitätskriterien für ein QM.....	30
3.2.1	Autonomie Sozialer Arbeit.....	31
3.2.2	Politische und gesellschaftstheoretische Lokalisierung Sozialer Arbeit und Lizenz zur Einmischung.....	34
3.2.3	Wissenschaftliche Theorie Sozialer Arbeit und ethischer Code.....	35
3.2.4	Lebensweltorientierung und Nutzerbezug.....	35
3.2.5	Flexibilität, Selbst-Reflexivität und Lernen.....	36
3.2.6	Verhandeln als Kommunikationsstrategie.....	37
3.2.7	Fachlichkeit, Methodenvielfalt und Lizenz zur fachlichen Leitung von Problemlösungsprozessen.....	37
3.2.8	Klarheit der Zielvorgaben.....	37
3.3	Effektivitätskriterien von QM.....	37
3.4	Rahmenbedingungen von Effektivität.....	39
4	Entwicklung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement.....	40
4.1	Effizienz in der Sozialen Arbeit.....	40
4.1.1	Output, Outcome und Ableitung von Effizienzkriterien Sozialer Arbeit.....	41
4.1.2	Input und Ableitung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit.....	43
4.2	Effizienzkriterien in der Sozialen Arbeit.....	44
4.3	Ableitung von Effizienzkriterien für ein QM-System.....	45
4.3.1	Outputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	45
4.3.2	Outcomeorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	46
4.3.3	Inputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	49
4.4	Effizienzkriterien für QM.....	50
5	Das Leistungsangebot „Flexible Ambulante Erzieherische Hilfe“ der AWO Solingen.....	51
5.1	Zielgruppe.....	51

5.2	Kennzeichen des Angebotes.....	52
5.2.1	Inhalt und Struktur der Leistung.....	52
5.2.2	Personelle Ausstattung.....	53
5.2.3	Betriebsnotwendige Anlagen und Ausstattung.....	52
5.3	Outcome – Vorgaben in der FLEX.....	54
5.4	Output –Vorgaben in der FLEX.....	54
6	Beitrag der DIN ISO 9001:2000 zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX.....	57
6.1	Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien.....	58
6.1.1	Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes.....	58
6.1.2	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern.....	60
6.1.3	Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation.....	63
6.1.4	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	65
6.1.5	Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM- System vorgesehen (Leitbild).....	68
6.1.6	Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist einbringbar oder vorgesehen.....	69
6.1.7	KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess.....	70
6.1.8	Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen.....	70
6.1.9	Klarheit der Zielvorgaben.....	71
6.2	Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben.....	72
6.3	Beitrag der DIN-ISO-Norm zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX.....	73
6.3.1	Outputbezogene Effizienzkriterien.....	73
6.3.1.1	Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit.....	73
6.3.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation.....	75
6.3.1.3	Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.....	75
6.3.2	Outcomebezogene Effizienzkriterien.....	76
6.3.2.1	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträger.....	76
6.3.2.2	Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen).....	77
6.3.3.3	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	77
6.3.3	Inputbezogene Effizienzkriterien.....	77
6.3.3.1	Nutzung von Synergieeffekten.....	77
6.3.3.2	Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen.....	78
6.3.3.3	Vereinfachung organisatorischer Abläufe.....	78
6.3.4	Erfüllungsgrad der Output-Anforderungen im Bereich der FLEX.....	78
6.3.4.1	Fachleistungsstunden / Mitarbeiter.....	78
6.3.4.2	Zahl der genehmigten Hilfepläne.....	79
6.4	Schlußbeurteilung der DIN-ISO-Norm bezüglich Effektivität und Effizienz im Bereich der FLEX.....	79
7	Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX im Vergleich zur DIN-ISO-Norm	
7.1	Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien..... im Vergleich zur DIN-ISO-Norm.....	80 81

7.1.1	Integrationsmöglichkeit fachlicher und trügerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes.....	81
7.1.2	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern.....	81
7.1.3	Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation.....	82
7.1.4	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	83
7.1.5	Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen (Leitbild).....	83
7.1.6	Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist einbringbar.....	84
7.1.7	KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess.....	85
7.1.8	Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen.....	85
7.1.9	Klarheit der Zielvorgaben.....	86
7.2	Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben.....	86
7.3	Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX	
7.3.1	Outputbezogene Effizienzkriterien	
7.3.1.1	Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit.....	87
7.3.1.2	Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.....	88
7.3.2	Outcomebezogene Effizienzkriterien	
7.3.2.1	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträgern.....	88
7.3.2.2	Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen).....	88
7.3.2.3	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	89
7.3.3	Inputbezogene Effizienzkriterien	
7.3.3.1	Nutzung von Synergieeffekten.....	89
7.3.3.2	Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen.....	89
7.3.3.3	Vereinfachung organisatorischer Abläufe.....	90
7.3.4	Erfüllungsgrad der Outputanforderungen im Bereich der FLEX	
7.3.4.1	Fachleistungsstunden / Mitarbeiter.....	90
7.3.4.2	Zahl der genehmigten Hilfepläne.....	90
8	Tandem: Der professionellere QM-Ansatz bezüglich Effektivitäts- und Effizienzförderung im Bereich der FLEX ?.....	91
9	Fazit und Ausblick.....	93
10	Literaturverzeichnis.....	95

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 (S. 20): Gleichung von Effektivität

Abbildung 2 (S. 40): Gleichung von Effizienz I nach Bieberstein 2000

Abbildung 3 (S. 42): Gleichung von Effizienz II in Anlehnung an Piel (1996)

Abbildung 4 (S. 42): Outcome-Beispiele in der Sozialen Arbeit

Abbildung 5 (S. 44): Zusammenfassung der Effizienzkriterien in der Sozialen  
Arbeit

Abbildung 6 (S. 58): Prozesselemente der DIN EN ISO 9001:2000 in  
Anlehnung an Kühl (2004:130)

Abbildung 7 (S. 58): Zusatzelemente der DIN EN ISO 9001:2000 in Anlehnung  
an Kühl (2004:130 ff.)

Abbildung 8 (S. 67): Hierarchischer Aufbau der Dokumentation eines QM-  
Systems in Anlehnung an Pfitzinger (2001:94) in  
Kombination mit Pradel (2007) in Brückers (2007: 46)

Abbildung 9 (S. 71): Der Deming- oder PDCA-Zyklus, Phasen im  
kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach W. Edwards  
Deming aus den 1950-er Jahren. Eigener Entwurf